



TITLE:

1980年代日本におけるアパレル産業のマーケティング（２）－「ブランド開発」の分析－

AUTHOR(S):

木下, 明浩

CITATION:

木下, 明浩. 1980年代日本におけるアパレル産業のマーケティング（２）－「ブランド開発」の分析－. 経済論叢 1990, 146(5-6): 37-54

ISSUE DATE:

1990-11

URL:

<https://doi.org/10.14989/44761>

RIGHT:

經濟論叢

第146卷 第5・6号

FASB 1976年討議資料の収益費用

アプローチに関する検討……………藤井秀樹 1

19世紀末ドイツ電機工業における

労働能率増進策(2)……………今久保幸生 16

1980年代日本におけるアパレル産業の

マーケティング(2)……………木下明浩 37

資本の循環と費用……………吉田央 55

ハーシュマン開発経済学再論……………矢野修一 73

低成長期におけるアメリカ大規模小売企業の

リストラクチャリング……………仲上哲 91

經濟論叢 第145巻・第146巻 総目録

平成2年11・12月

京都大學經濟學會

1980年代日本におけるアパレル産業の

マーケティング (2)

——「ブランド開発」の分析——

木 下 明 浩

I は じ め に

第二次世界大戦後日本におけるアパレル産業の成立は、衣服の企画・生産——流通——購買・消費の過程において、衣服の購買・消費が資本のマーケティングの影響を全面的に受けるに至ったことを意味する。換言すれば、アパレル産業の成立とは、生産・販売の主体として消費者に能動的に働きかける資本と、その働きかけの受け手である消費者、そして両者を媒介するものとしてのマス・メディア、小売店という関係の成立であった。1980年代アパレル産業において、資本は、細分化された個別市場ごとに、企画・生産・販売の全諸活動をブランドを通じて統合的に展開するに至った。すなわち、ブランドは各個別市場において競争優位を追求する基本単位であり、資本はブランドによって競争業者、小売店、消費者に対し能動的に働きかけ、消費者の購買欲望を喚起し売上・利益目標を実現しようとする。その際、ブランド展開に関わる全諸動活を具体的に統括するものが、売上・利益目標を包括した商品コンセプトである。（以上、前稿。）本稿では、オンワード樫山の「スウィヴィー」、ダーバンの「イクシーズ」の両ブランドを取り上げて「ブランド開発」過程における商品コンセプトの形成を跡づけ、そこに競争優位の獲得と持続、当該ブランドへの消費者の誘導と組織化という資本の「攻撃的な」性格がどのように貫徹しているか、その内的論理を明らかにしたい。ただし、その前提として、両ブランドが1980年代アパレル産業においてどのような位置を占めどのような意味で典型

例として扱いうるのか、両ブランドがそれぞれ(株)オンワード樫山と(株)ダーバンの経営展開のなかでどのような位置を持つのかを、「ブランド開発」過程の分析に先立って概観したい。

II 「ブランド開発」の事例分析

両ブランドの共通点は、① (株)オンワード樫山、(株)ダーバンという大手アパレル資本の開発したブランドであること¹⁾、② 1ブランドの売上規模が総じて大きい百貨店の普及価格帯に属していること、③ 1980年代に開発されたブランドであり“Life Style”提案を標榜していることの3点にまとめられる。価格帯の階層性から紳士服および婦人服の市場構造を捉え、百貨店や専門店では販売されずに量販店や一般小売店で販売される低価格品——百貨店や専門店の普及品(中級品)——高級品——超高級品となるが²⁾、そのなかにあつて百貨店の普及価格帯は相対的に大量生産—大量販売が見込める市場であり、かつ大手資本の主要な1つの事業対象である³⁾。また、両ブランドとも、“Life Style”提案を通じて対象顧客層を明確化すると同時に、「コーディネートによる自分流の着こなし」を消費者に訴求する商品企画をたてているが、このような「ブランド開発」は1980年代における典型的な1手法をなしている。前稿でみたように、① 細分化された市場の集合体、② 中小零細資本の大量存在、③ 既存のブランドを不断に陳腐化させる激しい市場の変動性、というアパレル産業の構造を前提するとき、もちろんこの2つの事例をもって1980年

1) 大手アパレル企業の1987年度上位売上高を示すと、レナウン2109億円、オンワード樫山1785億円、ワールド1430億円、グンゼ1427億円、イトキン1104億円、ワコール1076億円、山陽商会1035億円……ダーバン557億円となる。

2) 紳士服スーツで言えば、1990年現在、おおそ低価格品は1着の定価が5万円以内、百貨店の普及品6～8万円、高級品8～10万円、超高級品10数万円以上と区分される。

3) たとえば、紳士服のトップブランド「ダーバン」(1989年度売上高367億円)は百貨店の普及品から高級品に属する。また、矢野経済研究所、『繊維白書1988年版』によると、婦人服ブランド(外衣類)の売上高上位は、「エルディア」(ワールド)459億円、「ルイシャントン」(ワールド)290億円、「アデンド」(レナウン)140億円、「マックススター」(ワールド)132億円、「ジェーンモア」(オンワード樫山)116億円となるが、これらはおおよそ百貨店および専門店の中級品から高級品に属する。

代アパレル産業の「ブランド開発」の典型例ということとはできないが、上述の限定された意味においてアパレル産業の中の1つの典型例をなしていると言うことはできよう。

(a) オンワード樫山の「スウィヴィー」ブランド開発

(株)オンワード樫山は、紳士服、婦人服、子供服、スポーツウェア、呉服などを扱う総合アパレルメーカーであるが、紳士服の百貨店販売で経営規模を拡大してきた会社であり、1989年決算時点においても紳士服の売上高比率は58%にのぼっている。「スウィヴィー」は、① 総合的なアパレル展開において20歳代婦人服ブランドが劣勢であったこと、② 1980年代に入って急成長したデザイナーズ&キャラクターブランドへの対抗という観点から、20歳代未婚女性を顧客対象として1985年秋に発売されたブランドである。

デザイナーズ&キャラクターアパレル各社は、1980年から1984年にかけて売上高・利益とも急増させており、トップのビギグループは、1984年時点で売上高408億円、利益高87億円にも達した。他方、第1表にみるように、オンワード樫山、レナウンなどの大手アパレル資本は、1980年代当初には総じて成長が鈍化した。DCアパレルは10歳代後半から20歳代の若者市場を主要対象とし、以下のようなマーケティングを展開した。すなわち、① デザイナーの明確な「個性」あるいは資本の設定した“Life Style”を訴求する商品企画、② ブランドの「商品コンセプト」を小売店段階においても貫徹させるための直営店やフランチャイズ店の開発、③ ファッション雑誌へのカタログ記事掲載お

第1表 (株)レナウン、(株)オンワード樫山の売上高推移 (億円)

	1965年	1970年	1975年	1980年	1985年
レナウン	162	361	1,282	2,058	2,202
樫山	85	278	818	1,504	1,760

(出所) 各社公表資料。

よびテレビ番組への衣装提供の3点である。DCアパレルの革新性は、デザイナーの「個性」や“Life Style”による「ブランド」の差別化を、企画・生産・販売の総体において一貫して追求したことにある⁴⁾。他方、オンワード樫山は歴史的には紳士服から事業を開始し婦人服をも含めて総合アパレルメーカーに脱皮した企業であり、20歳代婦人服ブランドが比較的手薄であった。

若者市場を中心としたDCブランドの急成長、婦人服若者市場に対する浸透度の低さという2つの要因に促迫されて、大手のオンワード樫山は、第1に、“Life Style”を対象顧客層の現実生活から抽出して「商品コンセプト」に集約し、それを軸にして商品企画を展開すること、② 従来の百貨店経路に加えて専門店経路をも開拓することを基本方針にして、「スウィヴィー」を1985年9月に発売した⁵⁾。これは、20歳代前半未婚女性向けの百貨店・専門店の普及価格帯ブランドであるが、大手資本が、急成長するDCアパレル若者市場に参入した戦略的なブランドであった。売上高は、1987年3月から88年2月期で52億円（小売販売額）であり、2～3年で中規模のブランドに成長している。

そもそもアパレルは流行が激しく模倣が容易であるため、中小資本を中心として売れ筋商品に追随してすばやく生産し販売しつくすという商品開発の手法が長らく採用されてきた。そのような歴史の中で、単に流行に追随するだけではなく、① 自社の経営資源や過去の業績の分析、② 消費者、小売店、競争業者の分析をふまえて、競合ブランドとの差別化を消費者に明確に訴求する「ブランド開発」を追求したという意味において、「スウィヴィー」の事例は画期的である。では、このような「ブランド開発」手法の中に、消費者の誘導と組織化を通じた競争優位の獲得という志向がどのように貫かれているのか。前稿でみたように、生活者・市場・競合・商品分析をふまえた商品コンセプト

4) DCアパレルは、しばしば素材を生地間屋を通さず機屋にまで遡って調達したり、大手百貨店や専門店の販路確保が困難であったために自ら直営専門店を設立したことにより、リスクは高いが高収益をも確保しうる体制を構築した。坂口昌章、『ポストDC時代のファッション産業』日本経済新聞社、1989年、34—37ページ。

5) 1988年2月期時点での「スウィヴィー」の百貨店と専門店の販路別構成比は6:4であり、百貨店販路を主とするオンワード樫山の中では専門店比率がかなり高い。

の設定は、売上・利益目標を媒介にしてその後の全マーケティング諸活動を統括し規定するものとなっている。それゆえ、生活者・市場・競合・商品分析が商品コンセプトに包括される過程を跡づけ、① DCアパレルに対する競争優位の志向、② 消費者を「スウィヴィー」に観念的に組織化していく内的な論理を企画過程の分析によって明らかにしたい。

第2表は経営推進会議に提案された「スウィヴィー」ブランドの企画書の目次である。以下、企画書に依拠しながら目次に沿って、「ターゲットとコンセプトの設定」まで跡づけるが、先に便宜上「ターゲットとコンセプト」の内容を提示しておく。

第2表 「スウィヴィー」ブランド企画書の目次

X- ブランド企画 (案)	
○マーケット・フォーメーション	○展開計画
1 対象生活者像	1 ターゲットとコンセプトの設定
2 市場動向	2 商品戦略
3 競合分析	3 流通計画
4 商品分析	4 促進計画
	5 売上・利益目標
	6 展開スケジュール

(出所) (株)オンワード樺山社内資料。

ターゲット、「おしゃれに対する関心が高く、更に購買力の高い20歳代前半のOL。なかでも、専門的・技術的職業に携わる女性たちは、『自立する女』の代表的存在といえ、他への影響力を秘めた人たちである。」

コンセプト、「Simple, Sporty, Sophisticated を不変の要素とする。今という時代を感じさせる(ライト・ソフト・気楽・繊細など)ファッションをさりげなく着こなすことにより自分を表現するためのブランド。」

1 対象生活者像

ここでは、消費者調査、公刊諸資料、直接観察を用いて、20～24歳層の未婚有職女性の生活像を抽出している。それは、ファッション、旅行、グルメなど

現代消費生活の典型をなすと喧伝される東京中心の購買力のある女性層に焦点をあてて構成されたものと推測される。調査項目は以上の通りである。

- ① 20歳代女性の年齢別人口構成、未婚者割合、就業者割合、主な職業別割合。
- ② 働く目的。20～22歳、23～25歳、26～29歳層による比較。
- ③ 価値観によるクラスター分類。20～24歳、25～29歳層による比較。
- ④ 価値意識の方向（20～24歳層）。
- ⑤ 1週間あたりのOLの行動回数（ショッピング、友人とのおしゃべり、デートの回数）。

これから本格的に始めたいこと。

- ⑥ 年収と小遣い、支出の傾向、買物の仕方の特徴。この点を企画書は以下のように把握している。「年収は25歳以上が多いが、小遣いでは20～24歳層が高く、購買力は若いOLの方が高い。未婚者が多いことから年収のなかで比較的、自分の自由裁量で使える部分が多い。」
- ⑦ 商品知識の情報源。よくみる週刊誌。

以上の調査内容から、企画書は、20～24歳層の若いOLの生活像を次のように捉えている。

「以上のことから、20歳代それも前半の若いOLたちの平均的プロフィールは、時代のファッションをさりげなく着こなし／インテリアに強い興味もち／味に敏感で／心にいつもリゾート地をもっている
など、快適な空間をトータルに追求している生活者達である。また、自分の先行する意識をなだめるイミテーションギャルであり、仕事後のトワイライトに浮かび上がる、変身願望のギャルでもある。」

ここに構成された対象生活者像は、20歳代前半の未婚有職女性の現実生活ではなく、商品コンセプトを形成していく過程で「理念型」として構成された生活像である。引用箇所冒頭で、「20歳代それも前半の若いOLたちの平均的プロフィール」と述べているが、決して提示された生活像が「平均的」とであると

はいえない。むしろ、それは、東京を中心とする、比較的可処分所得の高い、そしてファッションなどに高い支出を行う、「先進的な女性」に焦点をあてながら、それをいっそう純化したものである。都会における消費生活の一断面を極端化したこの生活像は、アパレル資本にとって高利潤を実現しうる生活像であり、企画者はこれを「平均的」生活像として読みかえる。このような「理想型」としての生活像への消費者の組織化のベクトルが企画の段階から貫かれている。

Fashion Leader と Follower との階層性の観点から、生活者像の設定を分析するなら、企画書が対象顧客層を「イミテーション」と述べているように、顧客は Follower であり、資本は Fashion Leader である。衣服はすべて商品として資本によって企画・生産され、小売店を通じて消費者に販売されるがゆえに、能動的な働きかけの主体は常に資本であり、消費者は販売されている商品群の中から特定の商品を購入するにすぎない受動的な存在である。消費者は購買結果を通して資本に商品に対する反応を返すことによって次の企画にならざるを得ない。逆に、資本は購買動向を次の企画に組みこむことによって消費者の嗜好に対応すると同時に、消費者を自己のブランドのもとに誘導しようとする。したがって、衣服商品の一構成要素をなす“Fashion”を創造し主導するのは資本であり、追随するのは消費者である。もちろん、資本の意図が常に貫徹されるはずはなく、結果は諸資本間の競争関係に依存しており、また、消費の恣意性・偶然性は、生活必需品の水準を越える中高価格アパレルの場合には市場を大きく規定する。とはいえ、この企画書から読み取れるように、資本は消費の恣意性・偶然性に対して能動的な働きかけを行い、当該ブランドに消費者を組織しようとする。

2 市場動向

百貨店と専門店の動向を調査している。新たに専門店市場をも開拓するため、企画者は専門店チェーン（鈴屋、三峰、マミーナなど）の仕入担当者から大手アパレル資本に対する苦言を聴取したうえで、専門店の大手アパレルに対する

要求を満足させる「ブランド開発」の必要性を一貫して主張している。すなわち、商品展開が「自分達の都合」や「デーマーニーズ」を優先し受動的になっている、大手アパレルメーカーは商品を通じて消費者に「新しい生活や経験」を提案し需要を喚起してほしい、以上が専門店の大手アパレルメーカーに対する要望であり、企画者はこの要望に答える「ブランド開発」を志向する。ここには、「新しい生活や経験」、すなわち、新しい“Life Style”をアパレル商品の使用価値で表現し購買に結びつけようとする企画者の意図が表現されている。

3 競合分析

「スウィヴェー」と競合することになるブランドを取り上げ、それぞれの販路構成、売上高、価格帯などを調査することによって、この新規ブランドの販路構成、価格帯、売上・利益目標などの基準を得ている。調査をふまえての結論は以下の通りである。「競合ブランドのすぐれた点は意識して、顧客側の生活や心理に根ざした新しい切り口と、マスコミを通じたパブリシティで一気に人気を獲得する仕掛けで参入していくべきであろう。」ここでも、DCアパレルとの競争関係の中で、「顧客側の生活や心理」を具体的な商品において表現した「ブランド開発」の意義と重要性を述べている。

4 商品分析

企画書は、DCアパレルを意識しながら、ここで商品コンセプトを明確化する作業を行っている。第1に、顧客対象である20歳代前半の女性と、10歳代後半の女性との比較を図式化している。後者が、「皆と同じ、ユニフォーム的」と特徴づけられているのに対し、前者は「人と違ったもの、オリジナリティ」を求める階層として把握されている。

第2に、ファッション雑誌の読者1000人調査の結果を援用して、「ヤングキャリアが求めているものは、シンプルで、上品な、大人っぽいファッション感覚である」と結論づけ、「商品に求める価値」(V)を次のように公式化している。

$$V = \frac{F}{C} \text{ (機能性・汎用性) — シンプル・長く着られる・組合せしやすい (コスト)}$$

第3に、デザイナーズブランドとキャラクターブランドとの比較を行い、「スウィヴィー」を後者として位置づけている。企画書は、デザイナーズブランドを「生活者のファッション自分流という考え方が広がるなかで、自分の主張にこだわるデザイナーファッションの限界が生じてきたともいえる」と判定し、キャラクターブランドの重要なポイントを次のように列挙した。「ターゲットをマイナーに絞り、ベーシックな普通のファッションを上品に趣味よくつくり、作り手のキャラクターを明確に打ち出し、お客様が主役で自分流の着こなしを考えられるといった条件を備え、結果としてメジャーに売っていくことである。したがって、コマーシャルベースにしっかり乗るゾーンといえる。」

以上、商品コンセプトを明確化する作業を行っているが、その特質は以下の点にある。まず、「スウィヴィー」が市場規模の大きい20歳代女性向けの百貨店の普及価格帯に属することから、大量生産—大量販売の実現が必要不可欠となる。「結果としてメジャーに売っていく」、「コマーシャルベースにしっかり乗る」という記述からも明らかなように、この点が商品コンセプト形成の出発点となる。

では、どのような手法で大量生産—大量販売を実現するのか。1つは、「ターゲットの絞りこみ」、「キャラクターの明確化」である。これは一見大量生産と矛盾するが、両者を媒介するものがファッションの伝播性である。まず、資本は、20歳代女性のなかでも比較的可処分所得が高くファッションにも高支出を行う都会の「先進的な」階層を捉えるために、ターゲットを絞りこみキャラクターを明確化する。次に、「先進的な」階層が当該ブランドを着用することによるデモンストレーション効果および消費者どうしのコミュニケーションを通じて、当該ブランドが周辺諸階層に広がることを期待する。通常、“Fashion Leader”は、消費者の中で流行を先導する階層という意味で使用されているが、事実上、商品生産の主体である資本が“Fashion Leader”であり、商

品の購買者・消費者が“Follower”である。もちろん、ファッションの伝播性、流行は個別資本の統御に服するものではないが、それにもかかわらず資本は、一定程度自己の統御下にある小売店やマス・メディアを利用しながら偶然的・恣意的な消費者の欲望を少しでも自己のブランドのもとに組織し、大量生産―大量販売を実現しようとする。

大量販売を実現するいま1つの手法は、「コーディネートによる自分流の着こなし」である。企画書は、20歳代女性はデザイナーの押しつけファッションでは拒否反応を示す、「シンプルで、長く着られ、組合せしやすい服を自分流に着こなす」と把握する。資本が、衣服を商品として企画・生産・販売する以上、それはどうしても商品の押しつけとなるが、その際、コーディネートという要素を導入することにより消費者自身の「主体的な」選択を通じて自分流の着こなしを実現するという意識を消費者に持たせることが可能となる。コーディネートは、資本が消費者の個別性に対応しながら大量生産―大量販売に結びつけることを可能にする。換言すれば、コーディネートは、「自分流の着こなし」を求める消費者の意識の高まりへの対応であると同時に、そのなかに消費者を組織していこうとする能動的な資本の意図を表現している。

最後に、このような商品コンセプトの開発手法は、デザイナーが自分の勘や主張にもとづいて商品企画をほぼ全面的に担い開発する手法の否定のうえに成立している。商品コンセプトが売上・利益目標を最終基準として「ブランド開発」の全諸活動を統括するという管理手法こそがキャラクターブランドをデザイナーズブランドから分かつものであり、前者においてはデザイナーもこの商品コンセプトのもとに完全に従属した存在となる。実際、商品コンセプトは、具体的な企画・生産・販売諸活動においては各職務に方向性を与えそれを労働者に強制する管理基準そのものとして機能しているのである。

(b) ダーバンの「イクシーズ」ブランド開発

(株)ダーバンは、主に(株)レナウンとニシキ株式会社によって(株)レナウン

ニシキとして1970年に設立された。1971年には、「大卒、都会人、35歳」というターゲットの絞りこみと俳優アラン・ドロンの起用で後に紳士服のトップ・ブランドとなる「ダーバン」を発売し、以後一貫して紳士服を製造販売している。「ダーバン」以後、1975年に30歳代サラリーマンのカジュアルウェアとしての「インターメッツォ」、1980年に男子大学生を対象とした「イクシーズ」、1987年に20歳代後半のサラリーマンを対象とした「ナブラッド」、1989年に40歳代管理職層を対象とした「スブマンテ」と、男子大学生から40歳代管理職層に至るまで年齢別ライフステージに対応した一連のブランドを展開している⁶⁾。そのなかにあって、「イクシーズ」は基幹ブランド「ダーバン」の成長鈍化のもとで1980年8月より男子大学生をターゲットとして展開され、1989年売上高は103億円に達しており、男性若者市場において大型ブランドとしての地歩を確保している。ここで「イクシーズ」の商品コンセプトの内容を分析することにより、(株)ダーバンは、アパレル関連商品が男子大学生にとってどのような使用価値内容を持つものと想定し「イクシーズ」を展開しているのか、これを明らかにしたい⁷⁾。

(株)ダーバンは、1970年代末頃、今まで急速に売上を伸ばしていた「ダーバン」ブランドの成長鈍化のもとで、新規ブランドの開発に着手する。その商品コンセプトの内容は以下の通りである。

- ① ターゲット——男子大学生。未婚若年層はファッションに対し高支出を行う階層であること、さらに高卒男子社会人より大学生の方がファッションのリーダーシップをとる階層であると判断した。さらに、大学生はアルバイトにより娯楽費用を賄うことができ、収入のほとんどが可処分所得となる「裕福な」階層であるという企画者の認識も、大学生をターゲットとした理由の

6) (株)ダーバンの1989年度全売上高691億円、そのなかで「ダーバン」367億円、「インターメッツォ」130億円、「イクシーズ」103億円、「ナブラッド」19億円、「スブマンテ」1.6億円となっている。

7) 「イクシーズ」ブランド開発過程については、聞き取り調査の他、今岡和彦、「ダーバンの挑戦」、『Voice』1981年4月号、90～108ページ、目黒正彦、「ダーバンのヤング戦略」、石川弘義総監修『ヤングマーケット白書』1986年、701～711ページを参考にした。

1つとなっている。

- ② 「伝統が培った物性=Authentic, 近代的なテクノロジーが生み出した機能性=High-Technology, 美的感性を満足させる美しい表現=Contemporary (今日的な表現)」の3要素を商品内容とする。世界の男性ファッションの潮流はこの3つの要素に集約することができ、新ブランドにはこのすべてが必要と企画者は判断した。
- ③ 「この3要素を兼ね備えた衣料品のヤング層への訴求は、彼らの好みでいかようにも組み合わせられるベーシックなコンポーネントの提供を基調にする、というのも、彼らは〇〇ルックといったメーカー押しつけ型の訴求では拒否反応を示す、1人1人が着方の創造力を満足させるものでなければ受け付けない」⁸⁾と、企画者は判断したからである。これは、「1980年代はもはや衣料品から帰納していく時代ではなく、ライフスタイル全般から演繹して衣料品も位置づける時代、ライフスタイル全般をコーディネートする時代になる」⁹⁾という時代認識によるものである。
- ④ ここから、「ブランドを衣料品だけで構成するのは不十分であり、他の生活商品も取り揃えなければならない」¹⁰⁾というブランドの品揃えに対する新しい考え方が出てきた。1988年現在、展開されている商品群は、衣料品の他、靴、バッグ、時計、ベルト、文房具、筆記具、化粧品、トイレタリー、自転車、家具、室内装飾品、寝装品、タオル、食器等である。
- ⑤ 「最も需要が大きく、しかも商品の寿命に継続性のある商品」=「ベーシック商品」として量を売り、「シーズンごとの話題を提供する商品」=「ニュース商品」としてブランドを活性化させるという製品計画を採用している。これは、「ベーシック商品」のコーディネートによる自分流の着こなしを基本とし大量生産を追求しつつ、商品素材における多様性を「ニュース商品」によって満足させるという製品計画のあり方である。

8) 今岡和彦前掲論文、99ページ。

9) 日羅正彦前掲論文、705ページ。

10) 今岡和彦前掲論文、99ページ。

- ⑥ 当該ブランドの価格設定戦略を見てみよう。「イクシーズ」は、百貨店で
の普及価格帯に属する中価格ブランドであり、いわゆる「中流階層」に焦点
をあてた大量生産品という特質を持っている。企画者は価格設定の考え方を
次のような公式で示す。

$$\frac{Q(\text{品質}) + I(\text{情報})}{P(\text{価格})} = V(\text{価値})$$

消費者欲望の喚起・組織化を通じて売上高・利益を拡大しようとするれば、価格
の安さを訴求するのではなく、その価格に対応する $Q+I$ を商品に賦与しなけ
ればならないということである。

では、百貨店や専門店の普及価格帯に属する「イクシーズ」は、男子大学生
をどのように把握し、そのうえでどのように大量生産—大量販売に結びつける
のか。まず、男子大学生は「ライフスタイル全般をコーディネートする」世代
であるという認識から、衣料品も“Life Style”を構成する1要素にすぎない。
したがって種々の生活商品も「イクシーズ」ブランドとして取り揃え、そのな
かから“Life Style”に応じて自由に選択させるという品揃えの考え方が出て
くる。そして、この種々の生活商品の取り揃え、「好みでいかようにも組み合
わせられるベーシックなコンポーネントの提案」という商品コンセプトは、消
費生活における創造性を個々人に発揮させるという形式をとりながらも、「ベ
ーシックなコンポーネント」全体を通じて表現される“Life Style”を消費者
に押しつけることによって、結果として大量生産—大量販売を実現する論理
に転化せざるをえない。商品の使用価値内容およびそれを楽しむ消費者の
“Life Style”が究極において売上・利益目標に規定されて設定され、それが
消費者に押しつけられるという商品生産の特質は、享受能力の全面的発展をも
たらすような生産および消費の様式とは相いれないものである。

(C) 事例分析の総括

1980年代アパレル産業は、細分化された市場を前提に商品コンセプトを明確
化した「ブランド開発」を通じて、競合他社、流通業者、消費者に対し能動的

なマーケティングを展開したことによって特徴づけられる。

商品コンセプトは「ブランド開発」総体を方向づけ総括する概念であり、具体的に企画・生産・販売諸活動の管理の基準を提供するものである。まず、商品コンセプトの形成は、次のような諸要素の規定を受ける。① 外部環境としての市場動向、すなわち、競合他社の動向、流通業者の動向、消費者の動向、② 自社の過去の業績と経営資源（資源、人材、技術開発、製造能力など）である。これらの諸要素から構成された商品コンセプトの内容は、① 売上げ・利益目標を中核としたすべての原価の枠組の設定、② マーチャンダイジング、デザイン開発、設計・製造、広告やPR等の販売促進、小売店政策など具体的な諸活動の方向性の提示である。商品コンセプトの意図した通りの諸活動が実際に行われうるかどうかは別にして、商品コンセプトの形成は、第1に、原価管理と諸活動の具体的な方向性の設定という二重の内部管理であり、第2に、それを通じて、競合他社、小売業者、消費者に対する能動的な働きかけを示しているが、この商品コンセプトの形成という事実そのものが資本の意図した「ブランド開発」を実際に行いうる蓋然性を示している。

本事例の分析は、商品コンセプトの形成過程を跡づけ、消費者に対する能動的な働きかけ、消費者の当該ブランドへの観念的組織化のあからさまな表現が商品コンセプトに示されていることをみてきた。「スウィヴィー」の事例では、① 「コーディネートによる自分流の着こなし」、② 20歳代前半未婚の、看護婦など専門的職業に携わっている、ファッションに高支出を行いうる女性をターゲットとする百貨店の普及価格帯ブランドという内容である。「イクシーズ」においては、① 「男子大学生を中心としたヤング層が充実した日常生活を送るに当たって必要かつ満足する商品を百貨店の普及価格帯で販売する」、② 「好みでいかようにも組み合わせられるコンポーネントの提案」という商品内容であった。この商品コンセプトの表現をそのまま受け取るなら、このような「ブランド開発」はまさに対象生活者の欲望の探索とそれへの奉仕そのものであるが、商品コンセプトが形成される内的論理を分析するなら、そこには

いわゆる「顧客志向」という形式を介しての目標売上・利益の実現が、商品コンセプトを基軸とした「ブランド開発」の内容をなすことが示されている。

さらに、このような「ブランド開発」が消費生活に及ぼす影響を事例から導出するなら、「ブランド」が衣服素材を通じて消費者の「着こなしの創造性」を実現させるという形式をとってはいるが、やはりそれは本質的には消費者に対する“Life Style”の強制である。対象ターゲットの欲望を消費生活全般にわたって探査し、それを当該資本に高利潤をもたらすような生活者像に組み替え、その「理念型」としての生活像を商品コンセプトとして具体的に物的素材に表現する、そしてその商品を通じて消費者を資本の設定した「理念型」としての生活像へ誘導すること、これが商品コンセプトの形成において意図されていることである。

個別資本の特定のブランドが目標通りの結果を実現しうるかどうかは、競争業者、流通業者、消費者を包括した市場の状態によって決まる。特に、アパレル産業は商品の模倣が容易であり流行の変化も激しいため、ブランドの陳腐化が生じやすく、資本はたえずブランド内容の見直し、ブランドのスクラップ・アンド・ビルドを推進することにより市場の変化に対応しようとする。

しかし、消費者欲望の組織化を意図する「ブランド開発」が一定可能となるのは、資本総体と消費者総体との関係において、資本が小売店、マス・メディアを媒介にしながら消費に対する組織性をなほどこか確保しているからである。第1に、アパレル産業の成立そのものが家庭内衣服生産・注文生産を大規模に解体し、消費者が既製服商品に全面的に依存せざるを得なくなったということであり、そのことが消費に対する組織性をもたらした根本的な要因である。家庭内で小規模孤立分散的に各人の創意工夫のもとで生産されていた衣服が、資本のもとで大量の商品として生産され市場に登場するとき、衣服生産における能動的な主体は資本になり、消費者は基本的に生産されたアパレル商品を購入する受動的な存在にすぎなくなる。

第2に、アパレル産業の成立・発展過程において、既製服が商品コンセプト

に規定されたブランドとして展開されるとき、アパレル商品は単に生活必需品としての内容を持つだけではなく、主観的訴求力をもつ一定の「文化価値」ともいうべきもの¹¹⁾がブランドに賦与されることにより、それはブランドという形態においてターゲットとする消費者を組織する可能性を持つことになる。高級ブランドとは素材とデザインの質の高い衣服であるというにとどまらず、それが「文化水準の高い消費生活を実現するもの」として消費者の意識に受け止められることこそ、消費に対する組織性の内容をなす。

さらに、資本がブランドという形態を通じてアパレル商品を消費者に訴求するとき、アパレル資本による企画・生産・販売と共同して消費者の欲望を増幅させるものが、小売店およびマス・メディアである。事実、消費者は、① 小売店、② ファッション雑誌、③ テレビに依存してアパレル商品を購入している¹²⁾。

第2次世界大戦後日本におけるアパレル産業の成立・発展は、たしかに多様な素材・デザインの衣服を着こなす能力を発展させはしたが、商品コンセプトを基軸とした「ブランド開発」の内的構造の分析を通じて明らかにされたように、「顧客の満足を最大化させる」という形式を媒介にしながら利益極大化を実現する方向に消費者の意識・嗜好を誘導・組織するということが実際の過程で行われている。表面上消費者の要求に応えるものとして構成された商品コンセプトの存在そのものが、逆に消費生活の型を強制するものとして消費者に對抗してくるのである。

III お わ り に

1980年代日本におけるアパレル産業の「ブランド開発」の分析から、① 大

11) たとえば、1980年代初頭から半ばまでのDCブランドブームを想起すると、それら自身がブームの過程で一定の「文化価値」、あるいは「権威」ともいうべきものを消費者に対して持つに至ったことが売上拡大に極めて重要な役割を演じたと言えよう。

12) 中小企業事業団中小企業情報センター、『需要動向調査報告書(その1)衣生活編、昭和63年度』41ページ、「女性のファッションについての情報源調査」を参照。

手アパレル資本のマーケティングは市場環境に対して能動的に働きかけ売上・利益目標の獲得をめざす統合的な活動であること、② とりわけ消費者との関連において、大手資本は「ブランド」を通じて消費者の内面にまで入りこみ、その結果、衣服の購買・消費過程に対して能動的な影響力を行使しうるに至ったことの2点が明らかになった。

アパレル産業の構造的特質は、① 極度に細分化された市場のもとでブランド間の激烈な競争戦を展開していること、② アパレル市場規模に比して個別ブランドの売上規模が小さい、すなわち、中小零細資本が多く市場集中度が低いこと、③ 流行の変化の激しさがブランドの陳腐化を恒常的に促進させることにあった。しかし、服種、性、年齢、デザイン傾向、価格帯別に区分された各市場において有力ブランドが形成されているのも事実である。大手アパレル資本は、ファッションその他の情報収集力、資金力、技術力、製造能力（下請をも含めて）、流通支配力、社会的名声を背景に、市場環境の分析をふまえて競争業者、流通業者、消費者に対し攻撃的な「ブランド開発」、すなわち、商品コンセプトを基軸にした統合的な「ブランド開発」を展開するに至っている。

この「ブランド開発」を消費者欲望の組織化という資本の意図の観点から捉えるならば次のようになる。「ブランド開発」は、第1に「商品コンセプト開発」であり、資本は、対象生活者の分析を通じて独自の「理念型」としての生活者像を商品コンセプトに組みこんでいく。逆説的にも、消費者の多様な欲望に奉仕するものとして構成された商品コンセプトそのものが、実は「特定の型の生活像」のもとに消費者を組織しようとする資本の攻撃的な性格を示すものとなっている。商品コンセプトは、資本に高利潤をもたらすような生活像に消費者の享受能力を組織する論理そのものである。

Managerial Marketing 論における「顧客志向」の理念について言及すれば、いわゆる「顧客志向」の理念は、本稿の「ブランド開発」事例において形式上貫徹されていた。対象生活者の消費生活を“Life Style”としてとらえ直し、生活者の欲望を満足させる商品を提供するという手続が踏まれていた。しかし、

対象生活者の“Life Style”は現実の生活分析ではなく、商品コンセプトを形成していく際に資本の設定した「理念型」なのであり、それが現実商品として展開されるとき、ある“Life Style”の強制として消費者に対抗してくるものである。「顧客志向」という理念によって現実には含意されている内容は、「生活者の欲望を満足させる」、「個性を表現する」という形式をとりながら、消費者を資本の設定する欲望へと組織し強制していく点にこそある。「顧客志向」とは、消費欲望の喚起と組織化を競争の中で実現していくマーケティングのプロセスであり、「市場支配力を通じた高価格高収益」に至るための手段である。Managerial Marketing 論における今日の代表的論者、Philip Kotler は、「顧客の満足を最大化することがマーケティングの目的であり、利益は事業のひとつの副産物であって目的ではない」と規定しているが、「ブランド開発」過程の分析から導出されたのは、「顧客志向は、利益という究極の目的に至るためのプロセスである」ということである。

以上、「ブランド開発」の内容構造の分析を中心として、① 市場に対する能動的かつ統合的な働きかけとしてのマーケティング、② マーケティングが消費者に及ぼす影響をみてきたが、次の2点において課題を残すこととなった。まず、「ブランド開発」が企画から生産・販売に至るまでの全過程であるならば、単に企画過程の分析にとどまらず、ファッション動向その他の情報収集、素材調達、デザイン開発、設計・製造、流通など種々の活動が「ブランド開発」総体においてどのような位置を占め、どのような意味でブランドの競争力を支えているのかを具体的に分析しなければならないが、本稿では十分には扱えなかった。また、本稿で分析したような「ブランド開発」を消費者が受け入れるのは消費者のどのような意識に依拠してなのかという論点が残るが、この点については答えられていない。これらの点は今後の課題としたい。

(付記) 本論文が執筆できたのも、ここで借用させていただいたか否かにかかわらず、(株)オンワード樫山、(株)ダーパン、(株)山陽商会、(株)レナウン、(株)ワコールその他の会社、業界団体の方々の御教授と資料提供のおかげである。末尾ながら厚く感謝の意を表したい。

(1990年7月)